

ANALISIS DAN EVALUASI MODEL BISNIS PADA UD. SURYA AGUNG DENGAN PENDEKATAN BUSINESS MODEL CANVAS

Gideon Rizal Hartono

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: m31413257@john.petra.ac.id ; rizal_995@hotmail.com

Abstrak- Proses bisnis merupakan pemicu dan benang merah yang secara langsung mempengaruhi dan memberi ciri dari suatu organisasi. Salah satu cara untuk melihat proses bisnis yang berlangsung dalam perusahaan berjalan dengan baik atau tidak adalah melalui Business Model Canvas yang merupakan ide inovasi yang cocok digunakan dalam hal ini, karena dapat diimplementasikan dengan mudah dalam upaya mengevaluasi dan melakukan perubahan terhadap model bisnis perusahaan sehingga dapat terciptanya model bisnis yang baru yang lebih tepat dan sesuai untuk diterapkan pada perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti keterkaitan antara elemen-elemen dalam model bisnis canvas di UD. Surya Agung.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Data diperoleh dari hasil wawancara yang dilakukan oleh pemilik perusahaan, mandor, pelanggan dan mitra kerja dari UD. Surya Agung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model bisnis pada UD. Surya Agung saling terkait satu sama lain.

Kata kunci:

Model Bisnis, SWOT, Business Model Canvas

I. PENDAHULUAN

Seiring dengan berjalannya waktu, banyak bisnis yang bermunculan sehingga persaingan terasa semakin ketat. Di Indonesia sendiri untuk perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi sudah sangat banyak. Ada 1144 perusahaan di bidang konstruksi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI, 2016). Dan masih banyak perusahaan konstruksi yang belum terdaftar di BEI karena ditangani oleh perseorangan. Jika dilihat, banyak sekali perusahaan raksasa yang dibawah oleh pemerintah. Ini membuktikan bahwa

persaingan di dunia konstruksi sangat ketat, sehingga perusahaan yang di tangani oleh perseorangan harus mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan raksasa dengan memikirkan strategi yang tepat.

Pada era globalisasi ini, persaingan antara pebisnis satu dengan yang lainnya semakin ketat. Tiap-tiap bisnis harus memiliki sistem manajemen yang baik dan mampu menghadapi perubahan. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus mampu menerapkan sistem manajemennya maupun dalam kinerja perusahaan dengan baik. Apabila perusahaan sendiri selalu berpikir bahwa strategi yang mereka gunakan sudah sempurna, maka perusahaan tidak akan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Semakin banyaknya pesaing bisnis yang bergerak di bidang yang sama dengan perusahaan tersebut. Maka dari itu, perusahaan harus melakukan pembaharuan sistem kinerja agar mampu bersaing dengan pesaing bisnis lainnya. Dengan adanya pembaharuan sistem ini diharapkan perusahaan bisa kembali mendapatkan kepercayaan dari konsumen lagi sehingga dapat meningkatkan pendapatan perusahaan.

UD.Surya Agung merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi. Perusahaan ini berdiri pada tahun 1989 yang didirikan oleh seorang kontraktor yang berpengalaman di bidangnya. Pemilik sendiri berawal dari pengalamannya menjadi kuli yang terus berkembang hingga dapat menjadi seorang pengusaha. Jika dilihat perusahaan ini sudah cukup memiliki nama yang baik di kawasan Surabaya dan sekitarnya. Di mana perusahaan ini pernah bekerja sama dengan PT. Djarum dalam jangka waktu yang cukup lama dalam mengerjakan semua proyeknya yang berada di Surabaya.

UD.Surya Agung melayani pembangunan rumah, ruko, pabrik, billboard, pembuatan jalan, jembatan dan sebagainya. Perusahaan ini berbasis di Jawa

Timur yang berada di Jl. Donowati no 34, Surabaya. Jasa yang diberikan UD.Surya Agung tidak hanya melayani di sekitar Jawa Timur, tetapi di luar kota maupun di luar pulau Jawa pun tetap di terima tergantung permintaan konsumen. Perusahaan ini percaya jika bisa melayani pembangunan dimanapun selama ada niat untuk bekerja dan tentunya menghasilkan profit bagi perusahaan.

Saat ini UD.Surya Agung memiliki 85 karyawan, yang terdiri dari empat bagian (kepala proyek / mandor, tukang, kuli, supir). Semua karyawannya memiliki keahliannya masing-masing. Visi perusahaan adalah menjadi perusahaan kontraktor di bidang jasa konstruksi yang meliputi bidang perumahan, gedung, konstruksi baja dan jalan, serta memberikan pelayanan sebaik mungkin bagi para pengguna jasa perusahaan. Misi perusahaan adalah memberikan pelayanan, mutu, serta kepuasan yang terbaik kepada konsumen.

Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa konstruksi, UD.Surya Agung juga menghadapi situasi di mana perusahaan akan menghadapi persaingan pasar yang ketat. Untuk itu peneliti menggunakan UD.Surya Agung sebagai objek peneliti karena perusahaan ini merupakan sebuah perusahaan jasa yang tergolong cukup lama atau senior di bidangnya tetapi masih memerlukan pembelajaran.

Osterwalder dan Pigneur (2012) mengatakan bahwa model bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik melalui sembilan balok bangun dasar yang memperlihatkan cara berfikir tentang bagaimana cara perusahaan menghasilkan uang. Sembilan balok bangun tersebut diletakkan pada sebuah susunan yang disebut *Business Model Canvas*. *Business Model Canvas* terbagi menjadi sembilan bagian utama, yaitu: *Customer Segments* (Segmen Pelanggan), *Value Propositions* (proposisi nilai), *Channel* (Saluran), *Customer Relationships* (Hubungan Pelanggan), *Revenue Streams* (Arus Pendapatan), *Key Resources* (Sumber Daya Utama), *Key Activities* (Aktivitas Kunci), *Key Partnerships* (Kemitraan Utama) dan *Cost Structure* (Struktur Biaya).

II. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah di uraikan di atas, berikut rumusan masalah dalam penelitian ini: Bagaimana penerapan *Business Model Canvas* dalam menciptakan alternatif strategi bisnis untuk pengembangan usaha UD.Surya Agung?

III.Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah di rumuskan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan *Business Model Canvas* dalam menciptakan alternatif strategi bisnis untuk pengembangan usaha pada UD.Surya Agung.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan jenis deskriptif.

Sumber data penelitian ini adalah sumber data primer melalui hasil wawancara langsung dengan para narasumber serta sumber data sekunder yaitu data perusahaan, visi dan misi serta struktur organisasi.

Teknik pengumpulan data terdiri dari wawancara.

Informan terdiri dari pemilik serta 2 kepala karyawan yang berhubungan langsung dengan *owner* dan paling lama berada di perusahaan dan 2 pelanggan perusahaan.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum UD. Surya Agung

Perusahaan yang didirikan oleh Bapak Oei Tiang Bhoo ini telah berdiri sejak tahun 1989, memiliki kantor yang berlokasi di Jl. Donowati no 34, Surabaya. UD. Surya Agung merupakan perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi yang mengerjakan pembangunan rumah, gudang, pabrik dan melayani juga berbagai macam *advertising* seperti baliho maupun reklame sesuai dengan permintaan. Perusahaan ini merupakan perusahaan yang didirikan langsung oleh generasi pertama. Perusahaan ini menerima berbagai macam pesanan rumah sesuai dengan keinginan pelanggan atau pelanggan yang memberi hak penuh bagi perusahaan untuk menggambarkan desain rumah untuk pelanggan (*Custom*).

Perusahaan ini merupakan perusahaan yang berkembang cukup baik dan sudah dikenal di Jawa Timur. Perusahaan ini memiliki 85 karyawan, yang terdiri dari 3 bagian yaitu 2 orang sebagai mandor / kepala tukang, 26 orang sebagai tukang, 51 orang sebagai kuli dan 6 orang sebagai supir. Karyawan yang dimiliki perusahaan ini pun sudah cukup lama ikut dalam perusahaan ini. Perusahaan ini tidak akan bisa berdiri jika tidak memiliki banyak karyawan yang sangat loyal kepada pemiliknya.

4.2 Analisa

4.2.1 Customer Segments

Customer Segment adalah berbagai kelompok masyarakat atau organisasi yang ditargetkan perusahaan untuk dicapai dan dilayani sehingga dapat memberikan penghasilan bagi organisasi (Osterwalder & Pigneur, 2010). Menurut hasil wawancara dengan pemilik perusahaan, target market UD. Surya Agung ini memiliki pasar utama yaitu orang yang berada di usia kerja yang berusia di atas 30 tahun dan memiliki keinginan untuk memiliki rumah sendiri. Dari data yang didapat, saat ini customer segment UD.Surya Agung masuk dalam kategori *Personalised*. *Personalised* pada bagian ini mengarah pada pelayanan terhadap konsumen yang dibedakan sesuai dengan kebutuhan dan permasalahan dari masing-masing konsumen. UD.Surya Agung sendiri memiliki target konsumen di sekitar pulau Jawa, tepatnya di Jawa Timur. Tetapi tidak menutup kemungkinan juga bahwa perusahaan ini sendiri juga menerima pelanggan dari luar pulau Jawa, seperti beberapa proyek sebelumnya yang berada di Bima, Kendari, Manado, Luwuk dan lain-lain. Perusahaan selalu menerima permintaan pelanggan dimanapun berada selama proyek tersebut dapat menghasilkan profit bagi perusahaan dan mampu melayani pelanggan hingga mendapatkan nama yang baik bagi perusahaan.

4.2.2 Value Propositions

Value proposition merupakan produk inovatif dan sebuah tawaran baru bagi konsumen (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Menurut hasil wawancara dengan informan, perusahaan memiliki tujuan untuk menjadi perusahaan yang unggul dalam bidangnya sehingga dapat mendapatkan kepercayaan dari pelanggan dan bekerja secara profesional sehingga bisa mendapatkan profit sebesar-besarnya bagi perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan, pemilik melakukan cara dengan pembelian pada alat-alat yang mendukung kinerja perusahaan dan sumber daya manusia yang terlatih harus mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan adanya pengawasan secara langsung dari pemilik, tentunya proses kerja karyawan dapat dikontrol dengan baik.

4.2.3 Channels

Channel adalah bagaimana cara dan wadah dalam suatu organisasi untuk dapat berkomunikasi kepada pelanggannya dalam menyampaikan *Value Proposition* perusahaan (Osterwalder & Pigneur 2010). Dari hasil wawancara dengan para informan, pemilik sendiri mengatakan dalam menjaga komunikasi dengan pelanggan itu sangat penting demi kelancaran bisnis perusahaan. Dimana pemilik sering kali berkomunikasi dengan pelanggannya secara langsung untuk mendengar keluhan maupun saran dari pelanggan untuk memajukan perusahaan. Karena dengan adanya komunikasi yang baik dengan pelanggan itu bisa menjadi jalan bagi perusahaan untuk membangun hubungan yang baik dengan pelanggan. Rata-rata perusahaan mendapatkan pelanggan yang baru dari konsumen yang membantu pemasaran perusahaan berdasarkan pengalaman dan kepercayaan konsumen lama.

4.2.4 Customer Relationships

Customer Relationship yaitu menggambarkan tipe hubungan yang dibangun antara perusahaan dengan pelanggan pada segmen tertentu (Osterwalder & Pigneur 2010). Dari hasil wawancara dengan pelanggan maupun perusahaan, perusahaan memiliki hubungan relasi yang baik dengan pelanggan-pelanggannya. Begitu juga hasil dari wawancara dengan pelanggan dimana pelanggan merasa puas dengan hubungan yang ada. Dalam hal ini, perusahaan memiliki tradisi sendiri dimana pemilik sendiri siap menerima telepon dari pelanggan sejak jam 06.00 pagi hingga larut malam. Karena terkadang selalu ada pelanggan yang membutuhkan bantuan maupun penyewaan tukang untuk perbaikan. Pemilik beranggapan bahwa “ bangun terlalu siang, maka rejekimu akan dipatok ayam ”. Mungkin itu istilah kuno bagi sebagian orang, tetapi memang kenyataannya terkadang ada saja pelanggan yang telepon untuk membuat janji dengan pemilik dalam berbagai macam hal. Dan pelanggan pun merasa puas karena pemilik perusahaan sendiri sangat mudah untuk dihubungi untuk menyelesaikan masalah yang ada. Begitu pula dengan menjaga kepercayaan, dengan menjaga kualitas bahan maupun kinerja yang baik akan menimbulkan kepercayaan pelanggan. Perusahaan tidak memainkan harga yang ada, perusahaan sendiri berusaha untuk mengurangi *cost* pelanggan sehingga mudah dijangkau.

4.2.5 Revenue Streams

Osterwalder dan Pigneur (2010) menyatakan bahwa *Revenue Streams* adalah arus pendapatan yang diterima perusahaan dari setiap segmen pelanggan. Dari hasil wawancara dengan pemilik, mengatakan bahwa perusahaan sementara tidak saja memiliki arus pendapatan dari pembangunan rumah, gedung, gudang, maupun pabrik. Penentuan harga dari jasa ini, biasanya UD. Surya Agung akan membuat Rencana Anggaran Bangunan (RAB), yang berfungsi sebagai hitungan dasar dari pembangunan sebuah proyek lalu menghitung jumlah profit yang akan didapat dari proyek tersebut. RAB tersebut tidak akan diajukan kepada pelanggan, tetapi hanya untuk penghitungan perusahaan sendiri. Setelah dihitung, maka perusahaan membuat dan menyerahkan penawaran tersebut kepada pelanggan. Sistem ini sama dengan sistem tender. Karena sudah pasti pelanggan membandingkan harga penawaran yang diberikan UD. Surya Agung dengan perusahaan lain.

Pendapatan tidak seluruhnya didapat di awal perjanjian, karena biasanya pelanggan memberi Down Payment (DP) sebesar 30% dari total harga yang ditawarkan. Setelah itu sejalan dengan proses yang ada, perusahaan akan menagih uang tersebut selama beberapa periode dengan jumlah tertentu untuk membeli bahan dan memberi upah kepada tenaga kerja. Terkadang tidak sesuai dengan apa yang sudah diprediksikan di awal. Karena perusahaan telah menetapkan harga di awal, tetapi di tengah-tengah proses harga bahan tersebut tidak selalu stabil. Dari pengalaman tersebut biasanya perusahaan sudah memperkirakan harga kemungkinan yang akan terjadi sehingga perusahaan tidak mengalami kerugian dan tetap mendapatkan keuntungan walaupun mungkin bisa lebih sedikit maupun lebih besar.

Perusahaan selalu memberikan usaha yang maksimal agar bisa memiliki saluran yang efektif terhadap pelanggan sehingga menimbulkan suatu kepuasan bagi pelanggan yang menghasilkan kepercayaan dari pelanggan kepada perusahaan. Karena membentuk kepercayaan pelanggan merupakan hal yang rumit, tidak semudah mendapatkan pelanggan baru. Karena kepercayaan ini lah yang seharusnya dijaga oleh perusahaan dibandingkan menghasilkan konsumen baru yang belum tentu bisa memberikan kepercayaannya kepada perusahaan.

4.2.6 Key Resources

Key Resources adalah sumber daya yang memungkinkan organisasi menjalankan *key activities* untuk menawarkan *value propositions*, menjangkau pasar, menjaga hubungan dengan pelanggan dan menghasilkan uang (Osterwalder & Pigneur 2010). Sumber daya yang pertama adalah sumber daya fisik yang mendukung jalannya perusahaan. Dari hasil wawancara, informan mengatakan bahwa sumber daya fisik UD. Surya Agung terdiri dari 1 gudang, 2 unit truk fuso, 5 unit mobil pick up, dan berbagai macam alat las maupun alat-alat yang mendukung dalam pekerjaan bangunan. Sumber daya fisik ini yang nantinya akan digunakan dalam jalannya perusahaan untuk menyelesaikan pekerjaan. Dan tentu saja setiap beberapa bulan sekali sumber daya fisik ini memerlukan perawatan dan pengecekan yang biasa dikenal dengan biaya maintenance. Alat-alat yang ada sudah cukup mendukung, tetapi perusahaan merasa perlu untuk membeli truk molen yang berfungsi sebagai alat cor. Sehingga dengan adanya pembelian tersebut, perusahaan berharap mampu mengurangi biaya yang akan dikeluarkan dan mampu mendapatkan keuntungan yang lebih besar.

Sumber daya berikutnya adalah sumber daya manusia. Dalam mengelola kinerja tenaga kerja sehingga sesuai dengan standar perusahaan tentu saja tidak mudah. Karena karyawan sendiri merupakan faktor terpenting perusahaan dalam menentukan kemajuan perusahaan. Perusahaan tidak menyediakan pelatihan karyawan baru, karena semua tenaga kerjanya langsung terjun di lapangan. Mandor yang bertanggung jawab atas pengawasan tenaga kerja baru tersebut, mengajarkan secara langsung apa yang harus dikerjakan dan apa yang dibutuhkan. Perusahaan pun tidak asal merekrut tenaga kerja asal-asalan. Tetapi biasanya tenaga kerja tersebut sudah memiliki dasar pengetahuan dalam bidang konstruksi, sehingga tidak membutuhkan waktu yang lama sampai tenaga kerja tersebut mahir di bidangnya.

Untuk jumlah sumber daya manusia sendiri, tergantung dari kondisi permintaan pelanggan. Bila dilihat dalam kondisi yang sekarang bisa dibilang cukup, karena sesuai dengan proyek yang ada. Karena terkadang ada kondisi dimana perusahaan sedang mengalami penurunan permintaan, maka jumlah tersebut terlalu banyak bagi perusahaan yang mengakibatkan membengkaknya biaya dalam memberikan upah pekerja. Perusahaan sendiri pernah mengalami banjir proyek, sehingga membutuhkan lebih dari 120 orang tenaga kerja pada

saat itu. Dalam memanfaatkan sumber daya yang sudah ada itu, diperlukan pengawasan yang berkala dari pemilik sendiri. Karena pemilik sendiri setiap harinya selalu berkeliling antara satu proyek dengan proyek lainnya. Terkecuali proyek tersebut berada di luar Surabaya, maka proyek tersebut harus dipercayakan sepenuhnya kepada mandor dan menerima laporan dari pelanggan atas apa yang dikerjakan oleh tenaga kerjanya. Untuk perawatan truk maupun alat-alat lainnya yang mendukung kinerja perusahaan, UD.Surya Agung sudah memiliki bengkel langganan yang dipanggil untuk mengecek kelayakan alat-alat tersebut secara berkala. Perusahaan juga tidak selalu mengerjakan segala sesuatunya sendiri, seperti pengerjaan proyek yang ada di luar pulau Jawa. Terkadang perusahaan merekrut karyawan *outsourcing* untuk membantu menyelesaikan proyek tersebut. Perusahaan tetap mengirim tukangya sehingga proyek tersebut dapat dikendalikan oleh tukang yang dikirim dari perusahaan.

4.2.7 Key Activities

Key activities merupakan hal-hal penting yang dilakukan oleh perusahaan dalam menjalankan bisnis perusahaannya (Osterwalder & Pigneur 2010). Dari hasil wawancara yang dilakukan, aktifitas terpenting yang dilakukan oleh perusahaan yaitu menyelesaikan proses pembangunan rumah pelanggannya. Aktifitas proses pembangunan rumah ini dimulai dengan penerimaan desain rumah, penawaran harga, negosiasi dan dilanjutkan dengan persetujuan dari pelanggan, penentuan tanggal mulai dan penyelesaian proyek tersebut, pembelian bahan material dari *supplier*, proses pembangunan hingga penyelesaian dan serah terima kontraktor dengan pelanggan.

Perusahaan juga menawarkan desain rumah jika pelanggan memintanya. Dalam proses penawaran harga, perusahaan mengajukan penawaran harga sesuai dengan penghitungan pemilik perusahaan, berapa biaya yang akan dikeluarkan untuk membangun proyek tersebut dari pembahanan maupun operasional. Setelah pelanggan menyetujuinya, baru lah perusahaan menentukan tanggal mulai dan selesainya proyek tersebut, sehingga jika terjadi keterlambatan dalam pembangunan biasanya perusahaan akan memotong harga yang telah disetujui di awal negosiasi yang biasa disebut dengan kompensasi dari perusahaan atas keterlambatan pengerjaan pembangunan proyek tersebut. Setelah itu perusahaan akan membeli bahan material untuk membangun yang langsung dikirim

dari *supplier* ke tempat proyek yang telah ditentukan. Perusahaan juga dapat membantu pelanggan dalam pengurusan surat IMB (Izin Mendirikan Bangunan). Dalam proses serah terima ini perusahaan bisa menawarkan tambahan-tambahan yang diinginkan oleh pemilik rumah sebelum semuanya benar-benar selesai dalam proses finishing.

Masalah-masalah yang sering menghambat perusahaan dalam menyelesaikan pembangunan rumah seperti hujan ketika belum mendirikan atap, sehingga pekerjaan tidak bisa dilanjutkan karena terhalang oleh cuaca. Lalu menunggu surat IMB (Izin Mendirikan Bangunan) yang biasanya cukup lama dalam pembebasannya, sehingga terkadang harus menunda pekerjaan yang seharusnya sudah dimulai di kesepakatan awal. Tetapi kendala seperti ini sudah diperkirakan oleh perusahaan karena memiliki masalah yang sama di setiap proyeknya.

Perusahaan selalu menjelaskan masalah-masalah yang akan dihadapi dalam pembangunan proyek tersebut di awal perjanjian, dan pelanggan selalu mengerti akan hal itu dan bisa memberikan pengertian yang tentunya tidak akan merugikan perusahaan. Perusahaan juga harus bisa memperkirakan keterlambatan maksimal atas kendala-kendala tersebut, sehingga pelanggan pun mau menerima hal tersebut.

4.2.8 Key Partnerships

Key Partnership yaitu jaringan pemasok dan mitra bisnis yang membuat model bisnis berjalan, karena dalam suatu bisnis dibutuhkan kerja sama dengan pihak lain untuk dapat berjalan (Osterwalder & Pigneur 2010). Semua perusahaan selalu memiliki daya dukung dari dalam maupun dari luar perusahaan. Pada sub bab ini, peneliti akan membahas tentang daya dukung perusahaan dari faktor eksternal. Tentu saja perusahaan harus memiliki koneksi terhadap pemasok bahan baku yang dapat dipercaya untuk menghitung Rencana Anggaran Biaya yang akan ditawarkan kepada pelanggan. Biasanya perusahaan akan menanyakan update harga bahan material setiap ingin mengajukan penawaran harga kepada pelanggannya. Sehingga apabila terjadi kenaikan harga, maka tidak akan menjadi perbedaan yang terlalu banyak setelah terjadi kesepakatan negosiasi di awal.

Dari hasil wawancara dengan narasumber, perusahaan masih perlu untuk mencari partner yang lebih banyak lagi. Karena dengan keadaan sekarang perusahaan seperti hanya bergantung pada *supplier*

tersebut. Perusahaan sudah terlanjur percaya dengan *supplier* yang sudah ada sehingga terkadang ketika barang yang dibutuhkan tidak ada, perusahaan harus mencari bahan tersebut ke toko bangunan lain yang belum tentu harganya cocok dengan apa yang sudah dinegosiasikan dengan pelanggan. Sehingga menimbulkan perbedaan yang ketika diakumulasi cukup besar sehingga memotong keuntungan perusahaan.

4.2.9 Cost Structures

Cost Structure menggambarkan semua biaya yang muncul setelah dioperasikannya suatu model bisnis (Osterwalder & Pigneur 2010). Dari hasil wawancara dengan narasumber, struktur biaya perusahaan terdiri dari 2 biaya yaitu *fixed cost* dan *variable cost*. *Fixed Cost* yang terdiri dari sewa tanah untuk gudang, gaji dan THR karyawan, perawatan kendaraan untuk operasional. *Variable Cost* yang terdiri dari biaya listrik, bonus untuk karyawan, peralatan untuk operasional, gaji untuk karyawan *outsourcing*. Perusahaan berusaha meminimalisir biaya yang muncul menggunakan biaya yang keluar dengan seefektif dan seefisien mungkin sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan.

Perusahaan juga menerima proyek di luar Jawa. Perusahaan menggunakan pegawai *outsourcing* untuk mengerjakan proyeknya tersebut. Sebagai contoh, ketika perusahaan mendapat proyek di Kendari. Perusahaan akan merekrut tenaga kerja dari Kendari langsung tanpa mengirim kuli dari Surabaya. Hanya mengirimkan tukang yang sudah diberikan kepercayaan oleh perusahaan. Sehingga proyek tetap bisa dikendalikan oleh tukang tersebut. Karena jika mengirim kuli dari Surabaya, gaji kuli tersebut harus mengikuti standar perusahaan. Sedangkan jika perusahaan merekrut di Kendari, maka gaji tersebut masih bisa dinegosiasikan sehingga perusahaan mendapatkan harga di bawah standar perusahaan. Cara ini merupakan salah satu meminimalisir biaya-biaya yang seharusnya keluar agar bisa diefektifkan. Terkadang biaya-biaya tersebut tidak sesuai dengan prediksi. Seperti proses pembangunan yang harus berhenti ketika hujan karena atap yang belum dikerjakan. Faktor cuaca merupakan salah satu yang tidak bisa dibendung sehingga harus menyebabkan bengkaknya biaya operasional dalam proses pembangunan. Memang perusahaan sudah memperkirakan cuaca tersebut, tetapi selalu ada perbedaan antara perkiraan tersebut dengan realitanya. Biaya-biaya yang muncul ini membengkak sehingga menyebabkan terpotongnya keuntungan perusahaan.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Customer Segments

Pada elemen *customer segments*, UD.Surya Agung menetapkan sasaran pelanggannya pada kelompok segmentasi pasar yaitu model bisnis yang memilih target pelanggan berdasarkan kebutuhan dan permasalahan. Segmen pasar yang dituju ialah yang berusia di atas 30 tahun dan berkeinginan memiliki rumah sendiri. Selain itu pelanggan dari wilayah daerah-daerah yang sedang berkembang sebaiknya lebih ditingkatkan lagi, karena pemerintah sendiri sedang berusaha membangun infrastruktur dalam pemerintahan Jokowi-JK (Surat kabar Kompas, Oktober 2017). Kesempatan ini merupakan kesempatan yang bagus bagi perusahaan untuk mencoba masuk dalam proyek pemerintahan agar dapat memajukan perusahaan.

Menurut hasil wawancara dengan pelanggan, peneliti menemukan karakteristik dari segmen pelanggan UD.Surya Agung yaitu pelanggan yang mengutamakan kualitas pembangunan dan pengalaman perusahaan sehingga menimbulkan kepercayaan terhadap konsumen.

4.3.2 Value Propositions

Pada elemen *Value Proposition*, UD.Surya Agung memberikan jasa yang hampir sama dengan jasa yang diberikan perusahaan lain yang bekerja di satu bidang yang sama. Sehingga perusahaan harus mengandalkan kepercayaan pelanggan yang setia untuk membantu memasarkan perusahaannya berdasarkan pengalaman pelanggan tersebut. Perusahaan seharusnya meningkatkan kualitas pembangunan dan mengembangkan bidang lain seperti yang belum dimiliki oleh perusahaan lain. Perusahaan juga harus mampu menciptakan sebuah sistem informasi yang mampu memberikan informasi kepada pelanggan secara *up-to-date*.

4.3.3 Channels

Pada elemen *Channel*, bisa dibilang ini merupakan salah satu faktor penting karena elemen ini merupakan kunci sukses dari suatu usaha jika memiliki hubungan yang baik dengan para *supplier* atau dengan pelanggan karena dengan adanya suatu hubungan yang baik maka pelanggan dan *supplier* ini

akan membantu pemasaran dari perusahaan sendiri. Untuk menjangkau pelanggan di wilayah lainnya, sebaiknya perusahaan merekrut tenaga pemasar agar perusahaan lebih dikenal dalam bidangnya. Memperluas jaringan perusahaan agar dapat saling membantu untuk memasarkan perusahaannya masing-masing.

4.3.4 Customer Relationships

Pada elemen *Customer Relationship*, hal yang perlu dipertahankan yaitu dengan menjaga baik hubungan perusahaan dengan pelanggan agar pelanggan tetap nyaman dan tidak ragu untuk memberikan proyek yang akan dibangun kepada perusahaan. Hubungan yang baik dengan pelanggan dapat membantu pemasaran perusahaan karena mereka akan membantu merekomendasikan perusahaan untuk mempercayakan proyek jaringan pelanggan tersebut.

4.3.5 Revenue Streams

Pada elemen *Revenue Stream* yang dimiliki oleh UD. Surya Agung berasal dari pembangunan proyek. Pembangunan proyek merupakan fokus perusahaan dalam memajukan perusahaan. Selanjutnya dalam upaya meningkatkan pendapatan perusahaan juga dapat menyediakan magang bagi calon arsitek dalam perusahaannya, sehingga dapat memperluas bidang perusahaan di bidang desain proyek yang akan dibangun.

4.3.6 Key Resources

Pada elemen *Key Resources*, ada baiknya bagi UD.Surya Agung untuk menerima lowongan magang karena dengan begitu dapat membantu perusahaan memperluas bidang selain pembangunan. Selanjutnya yang perlu dijaga adalah kualitas hubungan yang baik antar karyawan atau dengan pemilik. Dengan adanya hubungan yang baik dapat membuat setiap karyawan yang bekerja menjadi nyaman dan mereka merasa memiliki perusahaan tersebut sehingga dapat menjaga dengan baik apa yang menjadi aset dari UD.Surya Agung. Dari segi pencatatan keuangan, seharusnya perusahaan juga merekrut tenaga kerja dalam bidang tersebut sehingga bisa memanfaatkan teknologi yang sudah ada. Sehingga tidak harus pemilik yang turun tangan dalam segala bidangnya.

4.3.7 Key Activities

Pada elemen *Key Activities*, kegiatan yang perlu dikembangkan yaitu melakukan pelatihan dengan tujuan agar kualitas yang diberikan perusahaan tetap terus terjaga. Kegiatan yang dapat mengganggu dalam kegiatan operasional sebaiknya dikurangi karena jika dilakukan secara terus menerus dapat mengganggu jalannya operasional perusahaan dan dapat mengakibatkan kerugian jika terus menerus dilakukan. Selanjutnya hal yang perlu ditambahkan ialah pengecekan bahan baku, serta peralatan yang sering dipergunakan, sehingga dapat mengetahui dengan tepat mengenai jumlah dari bahan baku dan peralatan yang menunjang operasional perusahaan.

4.3.8 Key Partnerships

Pada elemen *Key partnership*, hal yang perlu diberi perhatian lebih ialah mencari partner baru dimana perusahaan selama ini hanya memiliki 1 mitra usaha saja. Perusahaan harus lebih memperluas jaringan dalam hal ini, agar bisa membandingkan kualitas dan harga dari 1 mitra ke mitra lainnya. Tentu saja kepercayaan yang sudah dibangun bertahun-tahun bisa hancur karena satu masalah, dan itu menyebabkan aktivitas utama perusahaan kacau karena perusahaan tidak punya cadangan mitra kerja lainnya.

4.3.9 Cost Structures

Pada elemen yang terakhir ialah *Cost Structure*, hal yang perlu ditinjau kembali ialah biaya- biaya yang tak terduga meskipun selama ini biaya tersebut masih diperkirakan dalam batas wajar, hal ini harus terus diperhatikan. Karena jika kurang perhatian maka akan menyebabkan pembengkakan pengeluaran dari biaya estimasi yang sudah diperkirakan.

BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Simpulan

4.1.1 Customer Segments

Segmentasi konsumen berdasarkan tipe konsumen yang menjadi sasaran perusahaan adalah *segmented*, yaitu mengarah pada pelayanan terhadap konsumen yang dibedakan sesuai dengan kebutuhan dan permasalahan dari masing-masing konsumen. Segmen utamanya yaitu orang yang berada di usia produktif yang

berusia di atas 30 tahun dan memiliki keinginan untuk memiliki rumah sendiri.

4.1.2 Value Propositions

Berdasarkan 3 kontribusi nilai yang dapat diberikan oleh perusahaan yaitu harga (*price*), pelanggan bebas menentukan desain yang diinginkan (*customization*), pengecekan sebelum semua proses pembangunan selesai (*risk reduction*). Dimana perusahaan merasa masih perlu memberikan lebih banyak kontribusi nilai yang seharusnya bisa diberikan kepada pelanggan. Kepercayaan merupakan nilai utama yang perusahaan bisa berikan saat ini dalam menyampaikan nilai kepada pelanggan.

4.1.3 Channels

UD.Surya Agung melakukan penjualan jasa yang ditawarkan melalui mulut ke mulut (*word of mouth*). Pelanggan yang melakukan pemasaran tersebut. Perusahaan merasa perlu membuka lowongan kerja di bagian pemasaran agar perusahaan juga bisa memasarkan jasanya sendiri.

4.1.4 Customer Relationships

Pemilik perusahaan sendiri yang berusaha membangun hubungan yang baik kepada pelanggan, dengan cara turun langsung ke lapangan dalam pengecekan proyek yang ada. Selain itu juga dalam mendengarkan keluhan maupun masukan dari pelanggan juga dilakukan oleh pemilik perusahaan langsung walaupun bisa melalui mandor. Pemilik percaya bahwa dengan turunnya langsung beliau di lapangan, maka akan menimbulkan rasa percaya dan pelanggan merasa dihargai langsung oleh perusahaan.

4.1.5 Revenue Streams

Perusahaan saat ini lebih fokus di bidang pekerjaan utama, dimana perusahaan melakukan jasa pembangunan proyek. Perusahaan memiliki keinginan untuk mengembangkan bidang usahanya di bidang lain seperti pembangunan infrastruktur jalan raya dan sebagainya.

4.1.6 Key Resources

Perusahaan untuk saat ini memiliki 2 sumber daya yaitu sumber daya fisik dan sumber daya manusia. Sumber daya fisik yaitu sumber daya yang mendukung operasional perusahaan seperti gudang, truk, pick up maupun alat-alat yang mendukung pekerjaan proyek. Sumber daya manusia yaitu tenaga

kerja dalam dan luar perusahaan. Perusahaan juga melakukan *outsourcing* untuk membantu proyek di luar Jawa.

4.1.7 Key Activities

Aktivitas utama UD.Surya Agung yaitu pembangunan proyek bangunan. Aktivitas proses pembangunan proyek ini dimulai dengan penerimaan desain rumah, penawaran harga atau negosiasi dan dilanjutkan dengan persetujuan dari pelanggan, penentuan tangga mulai dan penyelesaian proyek tersebut, pembelian bahan material dari *supplier*, proses pembangunan hingga penyelesaian dan serah terima kontraktor dengan pelanggan.

4.1.8 Key Partnerships

Perusahaan memiliki mitra kerja yang sudah dikenal sejak lama, sehingga memiliki rasa kepercayaan satu sama lain. Perusahaan merasa perlu melakukan perluasan jaringan agar dapat memiliki lebih banyak mitra kerja yang saling menguntungkan satu sama lain.

4.1.9 Cost Structure

Struktur biaya perusahaan terdiri dari 2 biaya yaitu *fixed cost* dan *variable cost*. *Fixed cost* yang terdiri dari sewa tanah untuk gudang, gaji dan THR karyawan, perawatan kendaraan untuk operasional. *Variable cost* yang terdiri dari biaya listrik, bonus untuk karyawan, peralatan untuk operasional, gaji untuk karyawan *outsourcing*.

5.1 Saran

Saran yang dapat diajukan terkait penemuan dalam penelitian ini antara lain:

5.1.1 Customer Segments

Customer segments perusahaan yang selama ini difokuskan yaitu orang yang di atas umur 30 tahun dan memiliki keinginan sendiri sudah cukup baik. Namun perusahaan juga perlu memikirkan aspek lainnya yang bisa dijangkau perusahaan seperti yang saat ini difokuskan pada kota Surabaya, bisa memperluas jaringan ke daerah-daerah lain di Jawa Timur yang belum terjangkau perusahaan.

5.2.2 Value Propositions

Value propositions yang saat ini ada 3 yaitu *price, risk reduction, customization* yang bisa diperluas lagi seperti memperluas bidangnya di bidang arsitek dengan memberi lowongan kerja terhadap lulusan mahasiswa arsitektur. Sehingga memudahkan pelanggan yang tidak perlu mencari arsitek dari luar perusahaan dan dapat membantu konsultasi desain proyek yang akan dibangun oleh perusahaan.

5.2.3 Channels

Perusahaan perlu mempekerjakan tenaga pemasaran dalam perusahaan agar dapat memasarkan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Selain itu juga perusahaan bisa melakukan pemasaran melalui iklan di bidang media cetak seperti koran maupun majalah-majalah yang berhubungan dengan tempat tinggal dan website dengan mengandalkan teknologi yang sudah berkembang seperti saat ini. Sehingga nama perusahaan dapat dikenal tidak hanya di Surabaya saja, melainkan daerah di sekitar pulau Jawa maupun di luar pulau Jawa.

5.2.4 Customer Relationships

Perusahaan dapat mengembangkan hubungannya yang lebih intensif dengan pelanggan dengan merekrut karyawan di bidangnya. Pemilik juga berusaha untuk turun langsung ke lapangan untuk mengawasi jalannya pekerjaan proyek tersebut agar bisa meminimalisir resiko-resiko yang tidak diinginkan yang menimbulkan kerugian.

5.2.5 Revenue Streams

Perusahaan merekrut calon-calon arsitektur yang akan lulus maupun sudah lulus. Sehingga dapat memaksimalkan pendapatan yang diterima tanpa kehilangan potensi pelanggan yang ingin mendesain bangunan yang sesuai kebutuhan dan keinginan.

5.2.6 Key Resources

Perusahaan perlu melakukan penggantian karyawan di proyek yang terlalu banyak sehingga ketika tidak adanya pekerjaan akan menyebabkan pembengkakan pada gaji karyawan. Perusahaan juga perlu merekrut tenaga pemasaran, pelayanan pelanggan, dan bagian pembukuan perusahaan yang tepat.

5.2.7 Key Activities

Perusahaan dapat menjaga kualitas layanan yang diberikan dengan melakukan manajemen waktu sehingga tidak menyebabkan keterlambatan dalam penyelesaian proyek yang ada.

5.2.8 Key Partnership

Perusahaan perlu memperluas jaringan untuk mendapatkan supplier baru yang berpotensi membantu perusahaan dalam menyelesaikan proyek. Mitra kerja yang baru diharapkan dapat membantu perusahaan dalam pemasaran jasa perusahaan dan saling menguntungkan satu sama lain.

5.2.9 Cost Structure

Perusahaan perlu merekrut tenaga di bagian pencatatan keuangan perusahaan yang selama ini masih dicatat dengan tulisan tangan oleh pemilik sendiri. Pekerjaan yang tidak seharusnya dilakukan oleh seorang pemilik perusahaan, seharusnya bisa dialihkan kepada tenaga kerja yang lebih ahli di bidangnya dan menggunakan teknologi yang sudah berkembang seperti saat ini untuk mengurangi resiko terjadinya kesalahan dalam pencatatan keuangan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ben Roelens, Geert Poels, (2013), "*Towards an Integrative Component Framework for Business Models : Identifying the Common Elements Between the Current Business Model Views*" Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration
- Chesbrough, H.; Rosen bloom, R.S. (2002) : *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation : Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies. Industrial and Corporate Change 11.*

- Frans M, Royan. (2014), Bisnis model kanvas distributor. "Memetakan kinerja optimal distributor dan 30 kesalahan yang dilakukan."
- Johnson, W.M., Christensen, C. M. & Kagerman, H. (2008). "*Reinventing Your Business Model. Havard Business Review*"
- Kazem Chaharbaghi Christian Fendt Robert Willis, (2003) "*Meaning, legitimacy and impact of business models in fastmoving environments*", *Management Decision*, Vol. 41 Iss pp. 372-382
- Kotler, P. T., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. Boston : Pearson Education Limited
- Moleong, L. J. (2007). *Metode penelitian kualitatif*. (edisi revisi). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Osterwalder, A., Pigneur.Y. and Tucci, C.L. (2005), *Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. Communications of AIS*
- Osterwalder, A., Pigneur.Y (2010), "*Business Model Generation*". Canada: John Wiley & Sons, inc.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Tim PPM Manajemen. (2012). *Business Model Canvas : Penerapan di Indonesia*. Jakarta: PPM Manajemen.